

## **Les nouveaux modèles de qualification fondés sur la flexibilité : entre la professionnalisation et la taylorisation du travail**

Annette Dubé et Daniel Mercure

Volume 54, numéro 1, 1999

Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs  
Industrial Relations in the New Workplace

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051219ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051219ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Dubé, A. & Mercure, D. (1999). Les nouveaux modèles de qualification fondés sur la flexibilité : entre la professionnalisation et la taylorisation du travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 54(1), 26–50.  
<https://doi.org/10.7202/051219ar>

Résumé de l'article

Cet article traite des transformations récentes des formes de qualification du travail. Il est le fruit d'une vaste enquête sur la dynamique des emplois dans le secteur manufacturier au Québec. Les auteurs analysent d'abord les modifications cruciales de la dynamique des entreprises. Ensuite, ils examinent les nouvelles qualifications exigées des travailleurs, à savoir les compétences nécessaires pour accomplir les tâches, ainsi que les principaux profils de qualification privilégiés par les employeurs en vue du recrutement. L'article met en relief l'émergence de trois modèles inédits de qualification, tous fondés sur la flexibilité, soit le modèle flexible de type professionnel-conceptuel, le modèle flexible de type taylorisé et le modèle flexible de type adroit-analytique.

# *Les nouveaux modèles de qualification fondés sur la flexibilité*

## *Entre la professionnalisation et la taylorisation du travail*

ANNETTE DUBÉ

DANIEL MERCURE

*Cet article traite des transformations récentes des formes de qualification du travail. Il est le fruit d'une vaste enquête sur la dynamique des emplois dans le secteur manufacturier au Québec. Les auteurs analysent d'abord les modifications cruciales de la dynamique des entreprises. Ensuite, ils examinent les nouvelles qualifications exigées des travailleurs, à savoir les compétences nécessaires pour accomplir les tâches, ainsi que les principaux profils de qualification privilégiés par les employeurs en vue du recrutement. L'article met en relief l'émergence de trois modèles inédits de qualification, tous fondés sur la flexibilité, soit le modèle flexible de type professionnel-conceptuel, le modèle flexible de type taylorisé et le modèle flexible de type adroit-analytique.*

Parmi les thèses qui portent sur les transformations actuelles du travail et les nouveaux modèles de développement des entreprises, celles qui sont relatives à la flexibilité ont suscité un vif intérêt et de nombreuses critiques (Wood 1989 ; Pollert 1989 ; Hirst et Zeitlin 1991 ; Gilbert, Burrows et Pollert 1992 ; Mercure 1996 ; Sako 1997 ; Uzunidis 1997). Au centre du débat se trouve l'affirmation selon laquelle la compétitivité et la rentabilité des entreprises reposeraient de plus en plus sur leur flexibilité, c'est-à-dire sur leur capacité d'adaptation aux formes variées de la demande et aux fluctuations

- 
- DUBÉ, A., ministère de l'Emploi et de la Solidarité, gouvernement du Québec. Québec. MERCURE, D., Département de sociologie, Université Laval, Québec.
  - Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité a contribué financièrement à la réalisation de cette étude.

du marché. Diverses mesures seraient prises en vue d'atteindre un tel objectif : introduction de techniques de production flexibles afin de fabriquer une plus grande variété de produits ou afin de modifier rapidement le processus de production ; élaboration de politiques de gestion qui favorisent une polyvalence accrue dans le procès de travail, dans l'ajustement des formes d'emploi et du volume de main-d'œuvre, et dans les modes d'encadrement des rapports de travail, depuis les formes de rémunération jusqu'à la régulation contractuelle du travail (Atkinson et Meager 1986 ; Coriat 1990 ; Brunhes 1997).

En somme, la quête de flexibilité serait devenue la trajectoire renouvelée des entreprises. Dans les milieux de travail, de telles transformations, dont la validité empirique demeure un objet de débat, sont souvent considérées comme une composante importante de la nouvelle régulation des économies capitalistes. Elles témoigneraient de la présence de modifications plus profondes dans le modèle de gestion du travail, telles que la « spécialisation souple » des systèmes de production, l'intégration des fonctions dans l'entreprise, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et, surtout, la reprofessionnalisation du travail. Une telle mutation serait annonciatrice d'un nouveau modèle de qualification du travail.

Les considérations précédentes sont à la base de la réflexion que nous avons entreprise sur la dynamique des emplois dans le secteur manufacturier au Québec<sup>1</sup>. Nos analyses reposent sur deux interrogations principales. D'abord, existe-t-il une réelle quête de flexibilité dans les entreprises québécoises ? Afin de répondre à cette première question, nous examinons brièvement l'évolution récente de cinq formes de flexibilité, en l'occurrence les flexibilités financière, technique, organisationnelle, numérique et fonctionnelle. Ensuite, quelles sont les conséquences d'un tel accroissement de la flexibilité sur le travail, notamment au chapitre de la qualification du travail ? Dans le but de répondre à cette deuxième question, nous tentons de vérifier si la croissance de la flexibilité fonctionnelle s'accompagne d'une plus grande professionnalisation ou taylorisation du travail.

Sur cette dernière question, il y a plus de divergences de points de vue qu'il n'y paraît au premier regard. Certes, plusieurs études récentes suggèrent qu'un nouveau modèle d'entreprise est en voie de s'implanter dans certains secteurs industriels, que ce modèle repose principalement sur une plus grande recherche de flexibilité et, enfin, que celle-ci contribue à reprofessionnaliser le travail. En guise d'illustration, rappelons les travaux classiques de Kern et Schumann. Ces derniers soutiennent que l'organisation du travail s'appuie de plus en plus sur un degré de division des tâches qui tend à s'amenuiser, sur une modification du rôle du travailleur dans le procès de

---

1. Le lecteur trouvera une analyse plus détaillée des résultats présentés dans cet article en consultant Dubé et Mercure (1997).

production, sur une capacité d'intervention plus importante et plus autonome de l'ouvrier, de même que sur une transformation majeure des qualifications (Kern et Schumann 1989 ; Schumann 1991). Toutefois, d'autres travaux laissent entendre que le thème de la division tayloriste du travail correspond à une réalité qui n'est pas dépassée dans les entreprises, même si celles-ci sont de plus en plus flexibles (Maurice *et al.* 1986 ; Linhart 1991). D'autres encore mettent en relief la présence de mesures qui ont pour effet d'accroître de manière concomitante la polyvalence des tâches et la taylorisation du travail (Mercure 1996). Autrement dit, entre le modèle de travail tayloriste et le nouveau modèle professionnel annoncé par certains, un troisième modèle, intermédiaire, pourrait donc être en voie de s'instaurer. C'est l'hypothèse que nous nous employons à vérifier dans cet article, notamment par la mise au jour des modèles de qualification en émergence dans le secteur manufacturier au Québec.

Notre propos comporte deux parties. Premièrement, nous décrivons notre démarche méthodologique, à savoir le cadre conceptuel que nous avons élaboré et la méthode que nous avons retenue pour la collecte des données auprès d'entreprises québécoises. Deuxièmement, nous exposons les résultats de notre enquête, d'abord ceux qui ont trait à l'essor des pratiques de flexibilité dans les organisations étudiées, ensuite ceux qui nous conduisent à mettre en relief trois modèles de qualification émergents dans le travail de production. La configuration des modèles en question constitue la réponse empirique à notre hypothèse initiale.

### MÉTHODOLOGIE

Afin de tenter de répondre à nos interrogations, nous avons mené une enquête par questionnaire auprès de quatre groupes d'entreprises du secteur manufacturier québécois, nommément, les industries de l'habillement, des textiles, des pâtes et papiers et de la pétrochimie. Certes, les secteurs en question, surtout les trois premiers, représentent un bassin de main-d'œuvre considérable par rapport à l'ensemble du secteur manufacturier et jouent un rôle important dans le développement économique des différentes régions du Québec. Quoique fort pertinentes, de telles raisons ne sont pourtant pas celles qui ont présidé de façon prioritaire à notre choix des secteurs. Notre objectif était plutôt de couvrir un certain nombre de situations typiques au regard du développement technologique des entreprises, du ratio densité de main-d'œuvre et densité de capital et, surtout, au regard des problématiques de qualification. À ce chapitre, les quatre secteurs peuvent être situés dans un continuum, depuis les entreprises à technologie peu avancée et à forte densité de main-d'œuvre jusqu'à celles caractérisées par une technologie de production avancée et à forte densité de capital : dans l'ordre,

l'habillement, soit les industries de petite série à technologie peu avancée et à forte densité de main-d'œuvre, les textiles, soit les industries de série à technologie moyennement avancée, les pâtes et papiers, soit les industries de grande série à technologie avancée, et la pétrochimie, soit les industries à technologie avancée de type flux continu (*process*) et à forte densité de capital<sup>2</sup>.

De façon plus précise, l'objectif de cette recherche était de repérer la nature et l'intensité des changements au cours d'une période de cinq ans, soit de 1988–1989 à 1993–1994. Cette période englobe celle couverte par la dernière récession. À la différence de la récession de 1981–1982, celle de 1990–1992 se caractérise par une plus longue durée du recul de l'emploi et, surtout, par une reprise plus timide et nettement plus lente, bien que la baisse de l'emploi et du produit intérieur brut ait été moins accentuée que lors de la récession précédente. Nous pouvons donc supposer qu'en raison de sa durée, la dernière récession a exigé de la part des entreprises plus que des ajustements conjoncturels. Aussi nous est-il apparu raisonnable de penser que les entreprises manufacturières ont dû modifier de façon substantielle leur dynamique de production, leur manière d'accroître les gains de productivité, leurs exigences de flexibilité, de même que leur façon de mobiliser leurs ressources humaines. En vue de cerner un tel phénomène, notre étude s'appuie sur un corpus d'informations recueillies lors d'une enquête par questionnaire. Examinons de plus près les principales variables retenues, lesquelles témoignent de notre double ambition, à savoir vérifier s'il existe une réelle quête de flexibilité dans les entreprises québécoises et circonscrire les principaux modèles de qualification qui accompagnent de telles pratiques.

Le premier ensemble de variables couvert par notre enquête vise à vérifier s'il y a eu des changements substantiels dans l'appareil de production et dans le modèle de gestion, en particulier si les entreprises ont accru leur flexibilité au cours de la période étudiée. Les changements dans l'appareil

- 
2. L'industrie de type *process* désigne l'industrie à production continue. Il s'agit de l'industrie « dans laquelle le processus de fabrication ne peut être interrompu sans que l'entreprise subisse des pertes considérables soit par gaspillage de la matière première, soit par le bris de la machinerie, soit par le coût des matériaux et du travail nécessaires pour sa remise en marche » (Dion 1986 : 259). De façon générale, ce genre d'industrie se caractérise par une forte interdépendance des étapes de la production, un haut degré d'automatisation et un ensemble de tâches liées à la surveillance de la production à l'aide de divers instruments de contrôle. Comme le souligne Woodward, « les méthodes de production en flux continu ont été initialement confinées à la fabrication de produits à base de liquides, de gaz et de substances cristallines » (1965 : 42). Toutefois, ces méthodes de production sont de plus en plus introduites dans la fabrication de corps solides, tels que l'acier. La figure emblématique de l'industrie de type *process* est très certainement l'industrie pétrochimique, laquelle correspond à tous les critères ci-dessus énumérés, d'où notre choix de ce secteur.

de production sont mesurés à l'aide d'un indice composé de trois variables et d'autant de questions, à savoir le marché, c'est-à-dire le volume des expéditions de l'établissement, les produits, plus particulièrement la diversité de la gamme des produits fabriqués par l'établissement et, enfin, les changements techniques, soit les changements dans l'équipement ou les technologies de production ayant des effets sur l'organisation du travail. Afin de vérifier si les entreprises ont adopté une stratégie de gestion axée sur la recherche d'une plus grande flexibilité, nous analysons ici cinq formes de flexibilité : financière, technique, organisationnelle, numérique et fonctionnelle. Par flexibilité, nous entendons la capacité d'adaptation des entreprises aux formes variées de la demande et aux fluctuations du marché. La flexibilité financière est mesurée par une question sur la capacité pour les établissements d'ajuster les coûts d'exploitation aux fluctuations de la demande ; la flexibilité technique, par la capacité pour les établissements de modifier rapidement la gamme de produits fabriqués ; la flexibilité organisationnelle, par la croissance ou la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques dans l'établissement, une entreprise étant d'autant plus flexible du point de vue organisationnel que le nombre de niveaux hiérarchiques diminue. La flexibilité numérique, qui désigne la capacité pour les entreprises d'ajuster rapidement le volume de main-d'œuvre aux exigences de la demande, est délimitée par une question portant sur la diminution ou l'augmentation du recours à la sous-traitance ou à des entreprises de louage de main-d'œuvre. Enfin, la flexibilité fonctionnelle, qui relève de politiques de gestion axées sur une polyvalence accrue dans l'activité de travail, est circonscrite à l'aide de trois questions sur le niveau de polyvalence du personnel, l'entraide et la collaboration entre les différents corps d'emploi ou de métier, et la possibilité pour les gestionnaires d'affecter temporairement un employé à des tâches qui ne lui sont pas normalement assignées. Pour chacun des énoncés retenus, les personnes interrogées devaient indiquer si, par rapport à il y a cinq ans, il y avait eu une augmentation ou une diminution du nombre de changements, ou encore peu ou pas de changement, selon une échelle additive de type Likert à cinq classes de réponse pondérées de -2 à +2.

Le second ensemble de variables concerne les modèles de qualification. Nous avons choisi de les délimiter de deux façons : d'abord, par l'analyse des changements, au cours de la période considérée, dans les qualifications requises des travailleurs pour accomplir les tâches, c'est-à-dire jugées indispensables pour réaliser leur travail ; ensuite, par l'examen des nouvelles tendances qui se dessinent dans les profils de qualification privilégiés par les employeurs en vue du recrutement.

Dans le but de dégager les principaux changements survenus dans le genre de qualifications requises, nous examinons de plus près quatre ordres de compétences regroupés en deux ensembles : d'une part, les qualifications

professionnelles au sens restreint du terme, c'est-à-dire les compétences qui relèvent davantage du domaine technique et du domaine théorique ; d'autre part, les qualifications comportementales, soit les compétences sociales et les qualités personnelles.

Les qualifications professionnelles comportent les compétences proprement techniques, à savoir celles qui traduisent surtout la relation pratique du travailleur aux choses, de même que les compétences théoriques, ou encore conceptuelles, lesquelles marquent principalement le rapport du travailleur aux données. Ce premier ensemble de compétences correspond, dans une large mesure, aux habiletés de type *monitoring* définies comme la capacité de surveillance ou de contrôle des installations, c'est-à-dire la capacité d'assumer la responsabilité d'équipements intégrés parfois coûteux en vue d'éviter des erreurs qui peuvent conduire à des pertes substantielles de production et à des coûts très élevés pour l'organisation. Les compétences techniques sont cernées par cinq questions portant sur l'utilisation des instruments informatisés et la régulation technique, la connaissance pratique des machines et la dextérité manuelle ; les compétences conceptuelles, par quatre questions sur l'analyse et la résolution de problèmes, de même que la capacité d'abstraction. Quant aux qualifications comportementales, elles désignent, d'une part, les compétences sociales, en l'occurrence celles qui reflètent le rapport du travailleur aux autres personnes, c'est-à-dire les habiletés à communiquer et à coopérer, et, d'autre part, un certain nombre de qualités personnelles, soit un comportement autonome et responsable de même que des capacités à apprendre et à s'adapter. Les compétences sociales sont circonscrites à l'aide de quatre questions ayant trait à la communication sociale et technique, au travail en équipe et au leadership ; les qualités personnelles, par trois questions sur la polyvalence et la capacité d'adaptation, le sens de l'autonomie et des responsabilités. Pour tous les énoncés relatifs aux qualifications requises des travailleurs, nous avons demandé aux personnes consultées si, depuis cinq ans, il y avait eu des changements dans le genre de compétences ou d'habiletés que doivent détenir les employés de l'établissement afin de bien s'acquitter de leurs tâches. Pour chacune des aptitudes ou des qualités énumérées, la personne interrogée devait indiquer si elles étaient plus importantes, de même importance ou moins importantes aujourd'hui qu'il y a cinq ans, selon une échelle additive de type Likert à trois classes de réponse pondérées de -1 à +1.

Afin de délimiter les principaux profils d'embauche privilégiés par les employeurs, trois dimensions ont retenu notre attention : la formation initiale, l'expérience de travail et l'aptitude. Le profil de formation initiale est déterminé par la scolarité. Le profil d'expérience désigne les différents types d'apprentissage du travail, en l'occurrence la connaissance pratique des tâches à effectuer et du milieu dans lequel l'employé sera appelé à œuvrer.

Le profil d'aptitude concerne les qualités professionnelles et personnelles, c'est-à-dire un ensemble de compétences, d'attitudes et de comportements pertinents eu égard aux tâches à accomplir. De nombreuses aptitudes ont été mesurées par le biais de neuf questions portant sur la capacité d'abstraction, la régulation technique, la dextérité manuelle ou mentale, la polyvalence et les capacités d'adaptation, le travail en équipe et la communication, le travail individuel, le goût et l'intérêt pour le travail, l'initiative et la résolution de problèmes, le respect des consignes. Dans le questionnaire, nous avons formulé plusieurs énoncés qui correspondent à différents profils de formation, d'expérience et d'aptitude. Pour chacun des énoncés proposés relatifs au recrutement d'un nouvel employé, nous avons demandé aux employeurs de préciser leur degré d'intérêt, selon une échelle additive de type Likert à cinq classes de réponse pondérées de 1 à 5.

Le libellé du questionnaire, y compris le mode de classement des différents corps d'emploi, a été soumis à un prétest, de type qualitatif, effectué au moyen d'entrevues avec des gestionnaires des ressources humaines dans un certain nombre d'établissements propres à chacun des secteurs d'activité économique étudiés ; ce prétest a été complété par nos propres observations de différents postes de travail. L'outil de recherche a été expédié au responsable du personnel des différents établissements au milieu du mois de mai 1994. Lorsque c'était requis, ce dernier a agi comme intermédiaire, faisant parvenir le questionnaire aux responsables des services concernés. Notre analyse des changements sur une période de cinq ans repose donc sur un ensemble de données factuelles, de même que sur l'évaluation fournie par des contremaîtres, des cadres de la production et des gestionnaires. Le recours à des gestionnaires et à des cadres subalternes comme principale source d'information pose un problème du même ordre que le recours à des employés ou à des représentants syndicaux, soit celui de l'objectivité des réponses recueillies. Toutefois, les gestionnaires sont les personnes qui disposent du plus grand nombre d'informations en vue de décrire les changements dans la dynamique des cinq formes de flexibilité des entreprises. Quant à l'évaluation des qualifications exigées des travailleurs, notamment au moment du recrutement, nous sommes enclins à penser que la source d'information considérée n'est pas de nature à favoriser notre hypothèse selon laquelle l'accroissement de la flexibilité s'accompagne aussi d'une plus grande taylorisation. D'une certaine manière, notre démarche s'apparente à celle du « chemin critique », si bien que les éventuels biais idéologiques sont susceptibles d'affaiblir notre hypothèse plutôt que de la renforcer. Évidemment, un protocole de recherche fondé sur l'observation des 187 établissements qui ont répondu à notre questionnaire eut été préférable, mais pratiquement impossible à réaliser.

Pour chacun des secteurs étudiés, nous avons discriminé les informations recueillies selon les différentes catégories de personnel, en particulier les



travailleurs de production, rassemblés en deux grands groupes, c'est-à-dire le groupe des travailleurs qualifiés et celui des travailleurs semi-qualifiés et des manœuvres<sup>3</sup>. Le questionnaire comprenait 156 variables regroupées dans dix grandes questions réparties en trois sections. La première section recueillait un ensemble de données sur la situation de l'établissement et sur sa structure professionnelle. La seconde visait à repérer les exigences des employeurs à l'endroit du personnel de production. Les questions portaient sur le travail, spécialement sur les différentes tâches à accomplir par chacun des deux grands groupes analysés, les compétences et les habiletés que doivent détenir les travailleurs, les profils privilégiés lors de l'embauche et, enfin, les activités de formation offertes par les établissements. La troisième section réunissait différentes questions sur la dynamique des entreprises, notamment sur la production, le marché et les techniques de fabrication.

La population visée par l'enquête comprend la totalité des 689 établissements de dix employés et plus des secteurs de l'habillement, des industries textiles, des pâtes et papiers et de la pétrochimie situés au Québec. Au total, 187 établissements ont répondu correctement à l'enquête, ce qui représente un taux de réponse de 27,1 %, lequel se décompose comme suit : l'habillement, 24,9%, les textiles, 26,3%, les pâtes et papiers, 51,0 %, et

---

3. Le questionnaire comportait une définition détaillée de toutes les catégories de personnel auxquelles nous nous référons. En voici les principaux éléments qui concernent le personnel de production ou d'usine, incluant le travail d'entretien.

- a) *Superviseurs/superviseuses de production*. En l'occurrence, le personnel cadre responsable de la supervision du personnel de production ou d'entretien d'une section ou d'un service (contremaîtres, surveillants/surveillantes...).
- b) *Travailleurs/travailleuses qualifiés*. Il s'agit du personnel dont les compétences sont élevées en raison d'au moins deux des trois critères suivants : l'étendue des tâches, le niveau de formation requis par le poste, le niveau de responsabilité. Ce personnel comprend les trois groupes suivants : b.1) techniciens/techniciennes : personnel rattaché à la production devant détenir un diplôme technique (collégial ou école technique) ; b.2) hommes ou femmes de métier : travailleurs de métier généralement affectés à l'entretien de l'équipement, à la maintenance (mécanicien, électricien, soudeur, etc.) ; b.3) autres travailleurs/travailleuses qualifiés : 1. Habillement : chefs de chaîne et réglers de machine, inspecteurs en contrôle de la qualité ; 2. Pâtes et papiers : conducteurs et opérateurs de machine à papier, de procédé ou de système, et d'autres machines fixes complexes ; 3. Pétrochimie primaire ou secondaire : inspecteurs, opérateurs de console s'ils ne sont pas classés parmi les techniciens ; 4. Textiles : tisserands, mécaniciens-régler de métier à tisser.
- c) *Travailleurs/travailleuses semi-qualifiés et manœuvres*. Cette troisième classe comprend les groupes suivants et ceux qui leur sont apparentés : c.1) conducteurs de matériel roulant (p. ex. : conducteur de chariot élévateur, etc.) ; c.2) travailleurs manuels effectuant des opérations délimitées et répétitives sur une machine et dont la performance est principalement liée à l'agilité et à la rapidité d'exécution (p. ex. : couturière de production, etc.) ; c.3) manœuvres, aides, auxiliaires à la production, manutentionnaires, personnel utilitaire (p. ex. : magasinier).

la pétrochimie, 21,4 %. Ce taux de réponse est plutôt bas, situation qui s'explique principalement par l'exigence de précision du questionnaire, lequel requerrait la contribution de plus d'un intervenant. Néanmoins, les deux pondérations effectuées, l'une selon le secteur d'activité économique et l'autre selon la taille des établissements, révèlent dans chacun des registres des écarts minimes entre la population visée et la population étudiée, écarts qui se situent dans une moyenne de 3 % et n'excèdent jamais 6 %.

### RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Avant de présenter de façon détaillée les modèles de qualification en voie d'émerger, résumons de manière sommaire les principaux changements dans les entreprises.

Au cours de la période étudiée, nous avons, en premier lieu, constaté la présence d'innovations substantielles dans les établissements, comme le montre l'indice global de changement dans l'appareil de production (tableau 1). Par rapport à la situation qui prévalait il y a cinq ans, soit avant 1988-1989, l'indice mesure l'intensité des transformations dans les établissements quant au volume des expéditions, à la diversité de la gamme des produits et à l'implantation de technologies de production, sans égard à l'orientation du changement.

En deuxième lieu, la nature des changements observés révèle qu'afin de s'adapter à la nouvelle réalité, les entreprises ont misé sur la flexibilité, qui a surtout suivi la voie technique, financière et fonctionnelle, quoique dans les secteurs à technologie avancée, à savoir la pétrochimie et les pâtes et papiers, les entreprises ont aussi opté pour la voie organisationnelle. Les flexibilités financière, technique et fonctionnelle apparaissent ainsi comme des exigences impératives pour la plupart des établissements.

#### *Les nouveaux modèles de qualification*

Au cours de la période étudiée, nous avons constaté qu'un certain nombre de qualifications étaient davantage prisées des employeurs. L'analyse des exigences des emplois a reposé, dans un premier temps, sur l'examen des principales transformations sur une période de cinq ans des qualifications requises pour accomplir les tâches et, dans un second temps, sur la mise en relief des profils d'embauche privilégiés par les employeurs.

En ce qui concerne les principaux profils de formation, d'expérience et d'aptitude recherchés par les employeurs au moment du recrutement d'un nouvel employé, nous pouvons tracer deux lignes directrices pour l'ensemble des établissements considérés, sans égard à la nature singulière de chacun des secteurs (tableau 2).

TABLEAU 1

**Changements dans l'appareil de production et dans les formes de flexibilité  
selon le secteur d'activité économique**

<i>Nature des changements</i>	<i>Habillement</i>	<i>Textiles</i>	<i>Pâtes et papiers</i>	<i>Pétrochimie</i>	<i>Total</i>
Indice global de changement dans l'appareil de production*	4,5	5,6	5,7	5,1	5,0
Formes de flexibilité** :					
Flexibilité financière	2,5	4,7	5,6	9,2	3,8
Flexibilité technique	4,4	5,5	5,0	2,3	4,8
Flexibilité organisationnelle	-0,1	0,8	3,8	4,6	0,8
Flexibilité numérique	2,8	0,3	1,5	0,4	1,6
Flexibilité fonctionnelle	3,0	3,8	6,0	8,0	3,4

\* Échelle additive de type Likert comprenant trois énoncés à cinq classes de réponse pondérées de -2 à +2. L'échelle totale a été transformée de manière à varier de 0 (aucun changement) à +10 (la plus forte diminution ou la plus forte augmentation) en vue de mesurer l'intensité du changement par rapport à la situation qui prévalait il y a cinq ans sans égard à l'orientation du changement.

\*\* Échelle additive de type Likert comprenant un nombre variable d'énoncés à cinq classes de réponse pondérées de -2 à +2 en vue de mesurer l'orientation et l'intensité du changement par rapport à la situation qui prévalait il y a cinq ans. L'échelle totale a été transformée de manière à varier de -10 (la plus forte diminution) à +10 (la plus forte augmentation) en passant par 0 (aucun changement).

En premier lieu, il apparaît que les aptitudes professionnelles et personnelles constituent les premiers critères d'embauche des employeurs, suivis de l'expérience et de la formation. En deuxième lieu, parmi les aptitudes recherchées, l'intérêt pour le travail représente le champ d'exigence le plus élevé pour toutes les catégories de postes de travail. À cette aptitude commune, il s'en ajoute d'autres propres aux deux grandes catégories de travailleurs. Les aptitudes en cause permettent d'ébaucher deux modèles de qualification, soit celui de la flexibilité assortie de l'enrichissement-conception et celui de la flexibilité assortie de composantes traditionnelles plus taylorisées de type décomposition et parcellisation des tâches. De façon générale, le premier modèle, flexible de type professionnel, est surtout destiné aux travailleurs qualifiés et le second, flexible de type taylorisé, aux travailleurs semi-qualifiés et aux manœuvres.

Le premier regard d'ensemble que nous venons de poser a porté sur les critères privilégiés par les employeurs au moment du recrutement d'un nouvel employé. Précisons maintenant ce tableau global par l'analyse des principales transformations, au cours de la période considérée, des qualifications requises pour accomplir les tâches. Il s'agit de l'évaluation que font les employeurs des changements dans le genre de compétences ou d'habiletés

TABLEAU 2

Intérêt pour différents profils de formation, d'expérience et d'aptitude en vue du recrutement d'un nouvel employé\*

<i>Travailleurs qualifiés</i>		<i>Travailleurs semi-qualifiés et manœuvres</i>	
<b>Formation</b>		<b>Formation</b>	
Diplôme d'études secondaires	3,8	Diplôme d'études secondaires	3,2
Diplôme d'études collégiales ou professionnelles. Attestation de spécialisation professionnelle	4,7		
<b>Expérience</b>		<b>Expérience</b>	
Modèle de type spécialisé	5,9	Modèle de type spécialisé	5,3
Modèle de type général	4,8	Modèle de type général	4,2
<b>Aptitudes professionnelles et personnelles</b>		<b>Aptitudes professionnelles et personnelles</b>	
a) <i>Motivation</i>		a) <i>Motivation</i>	
Goût et intérêt pour le travail	8,1	Goût et intérêt pour le travail	7,6
b) <i>Contenu des tâches</i>		b) <i>Contenu des tâches</i>	
Polyvalence et adaptation	7,4	Dextérité manuelle et rythme de travail élevé	7,5
Régulation technique	7,4	Polyvalence et adaptation	6,9
Abstraction	6,7	Tâches délimitées et travail répétitif	6,7
Dextérité manuelle ou mentale	6,7	Régulation technique	5,7
c) <i>Attribution des tâches</i>		c) <i>Attribution des tâches</i>	
Travail en équipe et communication	7,2	Travail en équipe et communication	6,3
Travail individuel	5,3	Travail individuel	5,0
d) <i>Autonomie</i>		d) <i>Autonomie</i>	
Initiative et résolution de problèmes	7,6	Respect des consignes	7,3
Respect des consignes	7,3	Initiative et résolution de problèmes	6,3

\* Échelle additive de type Likert comprenant un nombre variable d'énoncés à cinq classes de réponse pondérées de 1 à 5. L'échelle totale a été transformée de manière à varier de 0 (aucun intérêt) à +10 (intérêt le plus élevé).

que doivent posséder leurs employés pour bien s'acquitter de leurs fonctions. Quatre ordres de compétences ont été étudiés. Ils sont regroupés en deux ensembles, soit les qualifications professionnelles, c'est-à-dire les compétences techniques et conceptuelles, et les qualifications comportementales, en l'occurrence les compétences sociales et les qualités personnelles.

Les données recueillies nous autorisent un certain nombre de conclusions sur les transformations des exigences des emplois au cours de la période de cinq ans visée par notre enquête (tableau 3). En résumé, nous constatons une hausse des qualifications requises plus marquée chez les travailleurs qualifiés que chez ceux peu qualifiés, comme le montre notre

**TABEAU 3**  
**Principaux changements dans les qualifications requises pour**  
**accomplir les tâches\***

<i>Travailleurs qualifiés</i>		<i>Travailleurs semi-qualifiés et manœuvres</i>	
Indice global de hausse des qualifications requises	4,3	Indice global de hausse des qualifications requises	2,8
<i>Qualités personnelles</i>	5,3	<i>Qualités personnelles</i>	3,6
Polyvalence et adaptation	5,3	Polyvalence et adaptation	4,3
Autonomie et responsabilité	5,1	Autonomie et responsabilité	3,2
<hr/>		<hr/>	
<i>Compétences conceptuelles</i>	4,1	<i>Compétences techniques</i>	3,3
Analyse et résolution de problèmes	4,8	Utilisation des instruments	
Abstraction	3,5	informatisés, régulation technique	3,1
		Connaissance pratique des machines	
<i>Compétences techniques</i>	4,0	et dextérité manuelle	3,0
Utilisation des instruments		<hr/>	
informatisés, régulation technique	4,6	<i>Compétences sociales</i>	2,5
Connaissance pratique des machines		Travail en équipe, communication	
et dextérité manuelle	2,5	sociale et technique	2,9
<i>Compétences sociales</i>	3,9	Leadership	1,3
Travail en équipe, communication		<i>Compétences conceptuelles</i>	1,7
sociale et technique	4,1	Analyse et résolution de problèmes	2,0
Leadership	3,1	Abstraction	1,3

\* Échelle additive de type Likert comprenant un nombre variable d'énoncés à trois classes de réponse pondérées de -1 à +1 en vue de mesurer l'orientation du changement par rapport à la situation qui prévalait il y a cinq ans. L'indice global de hausse des qualifications requises a été construit en calculant la moyenne des échelles des quatre ordres de compétence.

indice global de hausse des qualifications, lequel est construit en calculant la moyenne des échelles des quatre ordres de compétences. Outre cela, nous notons de nouveau que les qualités personnelles, surtout celles liées à la polyvalence et à l'adaptation, sont de plus en plus indispensables pour exécuter le travail. Enfin, pour les travailleurs peu qualifiés, nous notons que l'augmentation des exigences du travail relatives aux compétences techniques n'est pas assortie d'une hausse similaire des exigences liées aux compétences conceptuelles, contrairement aux travailleurs qualifiés pour qui semble se dessiner un profil de compétences alliant étroitement les compétences conceptuelles et techniques, c'est-à-dire de type *monitoring*, et les compétences sociales. De telles observations confirment la pertinence des deux modèles de qualification identifiés lors de l'analyse des critères

privilégiés par les employeurs en vue du recrutement, soit le modèle flexible-professionnel et le modèle flexible-taylorisé. De manière plus fondamentale, nous constatons que l'accroissement de la flexibilité dans les entreprises étudiées, y compris la flexibilité fonctionnelle, n'est pas synonyme d'une réduction des écarts de qualification entre les travailleurs qualifiés et ceux semi-qualifiés ou manœuvres. En fait, non seulement nous observons l'inverse, mais en plus nous notons que ce sont les compétences conceptuelles qui, d'après les employeurs, ont connu la plus faible hausse au chapitre des exigences des emplois chez les travailleurs peu qualifiés.

### *Modèles de qualification émergents dans les différents secteurs d'activité économique*

Quelles sont les exigences des emplois propres aux différents secteurs soumis à notre analyse ? Pour chacun des secteurs, nous avons suivi la même démarche que celle empruntée précédemment pour l'ensemble des secteurs. Toutefois, au préalable, nous avons regroupé ces quatre secteurs en situations types.

D'abord, rappelons que le choix de ces quatre secteurs précis visait à couvrir un certain nombre de situations typiques au regard du développement technologique des entreprises et du ratio densité de main-d'œuvre et densité de capital. Aussi les quatre secteurs peuvent-ils être situés dans un continuum, depuis les entreprises à technologie peu avancée et à forte densité de main-d'œuvre jusqu'à celles caractérisées par une technologie très avancée et à forte densité de capital, à savoir, dans l'ordre, les industries de l'habillement, des textiles, des pâtes et papiers et de la pétrochimie. Ensuite, ajoutons que, pour chacun des quatre secteurs, nous avons étudié deux profils de poste de travail : celui des travailleurs qualifiés et celui des travailleurs peu qualifiés (semi-qualifiés et manœuvres). Nous nous retrouvons ainsi avec quatre situations types, soit technologie + et qualification + (les travailleurs qualifiés de la pétrochimie et des pâtes et papiers) ; technologie + et qualification - (les travailleurs peu qualifiés de la pétrochimie et des pâtes et papiers) ; technologie - et qualification + (les travailleurs qualifiés des textiles et de l'habillement) ; technologie - et qualification - (les travailleurs peu qualifiés des textiles et de l'habillement). La première et la dernière situation de travail constituent des types purs alors que la deuxième et la troisième représentent des types mixtes.

Notre analyse des données nous conduit à mettre en évidence trois modèles de qualification : le modèle flexible de type professionnel-conceptuel (technologie + et qualification +), le modèle flexible de type taylorisé (technologie - et qualification -) et le modèle flexible de type adroit-analytique propre aux deux situations mixtes.

*Le modèle de qualification flexible de type professionnel-conceptuel*

Les résultats montrent que les qualifications privilégiées par les employeurs en vue du recrutement des travailleurs qualifiés de la pétrochimie et des pâtes et papiers (technologie + et qualification +) sont extrêmement élevées (tableau 4).

En premier lieu, la flexibilité représente un enjeu de première importance au moment du recrutement. En outre, la flexibilité recherchée, à savoir la flexibilité fonctionnelle, apparaît jumelée à la présence d'une forte motivation et d'un sens réel de l'autonomie de la part des travailleurs.

En deuxième lieu, nous considérons que le modèle de qualification recherché est de type professionnel-conceptuel. D'abord, les exigences de formation sont très fortes, davantage que celles relatives à l'expérience, en l'occurrence une expérience de type spécialisé. Ensuite, les composantes abstraction et régulation technique revêtent pour chacun des deux secteurs une importance très grande.

Nous ne saurions trop insister sur le fait que la dimension conceptuelle représente un enjeu clé pour les travailleurs qualifiés des deux secteurs en cause : haut niveau de formation professionnelle, capacité à comprendre un processus technique complexe faisant appel à des connaissances théoriques et à une vision globale du procédé, de même que des capacités à anticiper et à détecter les problèmes, à établir un diagnostic et à réagir à des situations imprévues constituent des critères de recrutement de premier choix (tableau 5). En effet, ce sont les compétences conceptuelles qui ont le plus accru leur importance au cours de la période étudiée, suivies des qualités personnelles, des compétences techniques et des compétences sociales. En fait, nous sommes en présence des deux secteurs dont l'indice global de hausse des qualifications requises pour exécuter le travail a le plus augmenté, au premier rang desquelles se situent les compétences conceptuelles.

En somme, les travailleurs qualifiés des secteurs de la pétrochimie et des pâtes et papiers symbolisent la figure emblématique du modèle professionnel de qualification caractérisé par une forte composante conceptuelle et soumis à de grandes exigences de flexibilité.

*Le modèle de qualification flexible de type taylorisé*

Les données recueillies indiquent que les qualifications privilégiées par les employeurs en vue du recrutement des travailleurs semi-qualifiés et des manœuvres des textiles et de l'habillement (technologie - et qualification -) sont peu élevées (tableau 4).

En premier lieu, la flexibilité demeure un critère prépondérant lors du recrutement d'un nouvel employé. Toutefois, le respect des consignes a

TABLEAU 4

Intérêt pour différents profils de formation, d'expérience et d'aptitude en vue du recrutement d'un nouvel employé, travailleurs qualifiés de la pétrochimie et des pâtes et papiers, travailleurs peu qualifiés des textiles et de l'habillement\*

Technologie + Qualification +	Pétrochimie, travailleurs qualifiés	<p>A) Formation et expérience</p> <p>Diplôme d'études collégiales ou professionnelles 8,3</p> <p>Expérience de type spécialisé 6,0</p> <p>B) Contenu des tâches</p> <p>Abstraction (enrichissement-intégration) 8,4</p> <p>Régulation technique (enrichissement-conception) 8,4</p> <p>Dextérité manuelle ou mentale (parcellisation-décomposition) 8,4</p> <p>C) Flexibilité (attribution et contenu des tâches)</p> <p>Polyvalence et adaptation (élargissement) 8,4</p> <p>Travail en équipe et communication 8,4</p> <p>Travail individuel 5,5</p> <p>D) Motivation et autonomie</p> <p>Goût et intérêt pour le travail 10,0</p> <p>Initiative et résolution de problèmes 8,4</p> <p>Respect des consignes 7,9</p>
	Pâtes et papiers, travailleurs qualifiés	<p>A) Formation et expérience</p> <p>Diplôme d'études collégiales ou professionnelles 7,9</p> <p>Expérience de type spécialisé 6,0</p> <p>B) Contenu des tâches</p> <p>Abstraction (enrichissement-intégration) 8,7</p> <p>Régulation technique (enrichissement-conception) 8,9</p> <p>Dextérité manuelle ou mentale (parcellisation-décomposition) 6,6</p> <p>C) Flexibilité (attribution et contenu des tâches)</p> <p>Polyvalence et adaptation (élargissement) 8,5</p> <p>Travail en équipe et communication 8,6</p> <p>Travail individuel 3,8</p> <p>D) Motivation et autonomie</p> <p>Goût et intérêt pour le travail 9,5</p> <p>Initiative et résolution de problèmes 8,9</p> <p>Respect des consignes 7,2</p>
Technologie - Qualification -	Textiles, travailleurs peu qualifiés	<p>A) Formation et expérience</p> <p>Diplôme d'études secondaires 3,5</p> <p>Expérience de type spécialisé 5,2</p> <p>B) Contenu des tâches</p> <p>Régulation technique (enrichissement-conception) 5,6</p> <p>Dextérité manuelle, rythme de travail élevé (décomposition) 7,2</p> <p>Travail délimité et répétitif (parcellisation) 6,6</p> <p>C) Flexibilité (attribution et contenu des tâches)</p> <p>Polyvalence et adaptation (élargissement) 6,9</p> <p>Travail en équipe et communication 6,6</p> <p>Travail individuel 5,0</p> <p>D) Motivation et autonomie</p> <p>Goût et intérêt pour le travail 7,2</p> <p>Initiative et résolution de problèmes 6,4</p> <p>Respect des consignes 7,1</p>
	Habillement, travailleurs peu qualifiés	<p>A) Formation et expérience</p> <p>Diplôme d'études secondaires 2,3</p> <p>Expérience de type spécialisé 5,7</p> <p>B) Contenu des tâches</p> <p>Régulation technique (enrichissement-conception) 5,4</p> <p>Dextérité manuelle, rythme de travail élevé (décomposition) 7,8</p> <p>Travail délimité et répétitif (parcellisation) 7,1</p> <p>C) Flexibilité (attribution et contenu des tâches)</p> <p>Polyvalence et adaptation (élargissement) 6,8</p> <p>Travail en équipe et communication 5,7</p> <p>Travail individuel 5,2</p> <p>D) Motivation et autonomie</p> <p>Goût et intérêt pour le travail 7,3</p> <p>Initiative et résolution de problèmes 6,0</p> <p>Respect des consignes 7,4</p>

\* Échelle additive de type Likert comprenant un nombre variable d'énoncés à cinq classes de réponse pondérées de 1 à 5. L'échelle totale a été transformée de manière à varier de 0 (aucun intérêt) à +10 (intérêt le plus élevé).



TABLEAU 5

**Principaux changements dans les qualifications requises pour accomplir les tâches, travailleurs qualifiés de la pétrochimie et des pâtes et papiers, travailleurs peu qualifiés des textiles et de l'habillement\***

Technologie + Qualification +	Pétrochimie, travailleurs qualifiés	Indice global de hausse des qualifications requises	6,4
		1) <b>Compétences conceptuelles</b>	8,9
		Analyse et résolution de problèmes	8,6
		Abstraction	9,3
		2) <b>Qualités personnelles</b>	6,1
		Polyvalence et adaptation	5,7
		Autonomie et responsabilité	9,3
		3) <b>Compétences techniques</b>	6,0
		Instruments informatisés, régulation technique	8,6
		Connaissance pratique des machines et dextérité manuelle	0,7
		4) <b>Compétences sociales</b>	4,5
		Travail en équipe, communication	2,7
		Leadership	10,0
	Pâtes et papiers, travailleurs qualifiés	Indice global de hausse des qualifications requises	6,2
		1) <b>Compétences conceptuelles</b>	6,8
		Analyse et résolution de problèmes	7,3
		Abstraction	6,4
		2) <b>Qualités personnelles</b>	6,6
		Polyvalence et adaptation	7,7
		Autonomie et responsabilité	5,6
		3) <b>Compétences techniques</b>	5,9
		Instruments informatisés, régulation technique	6,8
		Connaissance pratique des machines et dextérité manuelle	3,6
		4) <b>Compétences sociales</b>	5,5
		Travail en équipe, communication	5,9
		Leadership	4,4
Technologie - Qualification -	Textiles, travailleurs peu qualifiés	Indice global de hausse des qualifications requises	3,0
		1) <b>Qualités personnelles</b>	3,5
		Polyvalence et adaptation	4,5
		Autonomie et responsabilité	3,0
		2) <b>Compétences techniques</b>	3,3
		Instruments informatisés, régulation technique	3,4
		Connaissance pratique des machines et dextérité manuelle	2,4
		3) <b>Compétences sociales</b>	3,0
		Travail en équipe, communication	3,3
		Leadership	2,1
		4) <b>Compétences conceptuelles</b>	2,0
		Analyse et résolution de problèmes	2,6
		Abstraction	1,4
	Habillement, travailleurs peu qualifiés	Indice global de hausse des qualifications requises	2,3
		1) <b>Qualités personnelles</b>	3,3
		Polyvalence et adaptation	3,8
		Autonomie et responsabilité	2,7
		2) <b>Compétences techniques</b>	3,1
		Instruments informatisés, régulation technique	2,7
		Connaissance pratique des machines et dextérité manuelle	3,4
		3) <b>Compétences sociales</b>	1,8
		Travail en équipe, communication	2,3
		Leadership	0,4
		4) <b>Compétences conceptuelles</b>	1,0
		Analyse et résolution de problèmes	1,0
		Abstraction	1,0

\* Échelle additive de type Likert comprenant un nombre variable d'énoncés à trois classes de réponse pondérées de -1 à +1 en vue de mesurer l'orientation du changement par rapport à la situation qui prévalait il y a cinq ans. L'échelle totale a été transformée de manière à varier de -10 (la moins grande importance) à +10 (la plus grande importance) en passant par 0 (la même importance). L'indice global de hausse des qualifications requises a été construit en calculant la moyenne des échelles des quatre ordres de compétence.

toujours une légère préséance sur l'esprit d'initiative et la capacité à résoudre des problèmes. En outre, nous observons de nouveau que la flexibilité recherchée est alliée à une forte motivation.

En deuxième lieu, nous considérons que le modèle de qualification recherché est essentiellement de type taylorisé. D'abord, les principales qualifications qui suscitent un vif intérêt de la part des employeurs concernent la décomposition et la parcellisation du travail. En effet, les entreprises sont surtout en quête d'une grande dextérité manuelle associée à une bonne capacité à maintenir un rythme de travail élevé, ainsi que d'habiletés à accomplir des tâches délimitées, répétitives ou de courte durée. Les éléments rattachés à l'enrichissement-conception, en l'occurrence les capacités d'analyse, de synthèse et de réaction dans des situations imprévues, revêtent une importance moindre que les éléments liés à la décomposition et à la parcellisation du travail. En fait, au cœur de ce modèle de qualification se trouvent des exigences de productivité fondées sur l'intensité du travail manuel. Il n'est donc pas étonnant qu'au moment du recrutement les employeurs accordent une très grande importance aux aptitudes professionnelles et un intérêt plus élevé à l'expérience qu'à la formation. À cet effet, les données relevées indiquent que les employeurs estiment que le diplôme d'études secondaires est peu important pour cette catégorie de travailleurs.

Le modèle de qualification que nous venons de décrire se démarque nettement du modèle flexible de type professionnel-conceptuel. Toutefois, le *modèle flexible de type taylorisé n'est pas aussi traditionnel qu'il y paraît* au premier aspect. Certes, il est fondé sur l'intensité du travail manuel, en particulier la décomposition et la parcellisation des tâches, mais la polyvalence et la capacité d'adaptation sont considérées comme indispensables. Dans ce modèle, les employeurs privilégient principalement les aptitudes professionnelles, aptitudes qui n'apparaissent guère liées au niveau de formation. De plus, le travail en équipe et les habiletés à communiquer prennent une importance significative. Compte tenu du type de poste dont il est question, ces deux derniers critères de recrutement sont fort significatifs car ils modifient la conception traditionnelle du travail taylorisé selon laquelle le travailleur est cantonné à tout jamais dans un poste de travail et n'a guère à faire preuve de polyvalence. En outre, la polyvalence et la capacité d'adaptation, c'est-à-dire des qualités personnelles, constituent les qualifications requises pour accomplir les tâches qui se sont le plus accrues au cours de la période, suivies de la connaissance des instruments informatisés dans les textiles, de même que de la connaissance pratique des machines et de l'adresse manuelle dans l'habillement, soit des compétences d'ordre technique (tableau 5). Malgré une telle observation, nous notons que les deux secteurs en question offrent un très faible indice global de hausse des qualifications requises. La tendance observée ne semble donc pas porteuse de modifications profondes des qualifications chez ce groupe de travailleurs.

En résumé, les travailleurs peu qualifiés des secteurs des textiles et de l'habillement représentent toujours la figure emblématique du travail taylorisé, à savoir un type de qualification fondé sur l'expérience et, surtout, sur l'intensité du travail manuel, en particulier les aptitudes professionnelles liées à la décomposition et la parcellisation des tâches. Toutefois, les employeurs souhaitent concilier ce genre de qualification avec un ensemble d'habiletés qui contribuent à développer la polyvalence du personnel, leur sens de l'adaptation et le travail en équipe. En somme, accroître la flexibilité fonctionnelle tout en augmentant la décomposition du travail.

### *Le modèle de qualification flexible de type adroit-analytique*

Les modèles de qualification décrits jusqu'ici s'appliquent à deux ordres de situations que nous pouvons considérer comme des types purs, soit technologie + et qualification + (modèle flexible de type professionnel-conceptuel) et technologie - et qualification - (modèle flexible de type taylorisé). Regardons maintenant les situations mixtes que sont technologie + et qualification -, et technologie - et qualification +. Le caractère mixte de ces deux derniers ordres de situations reflète l'entrecroisement de deux logiques : celle du secteur et celle du niveau de qualification de la main-d'œuvre, chacune des situations étant caractérisée par la présence de pôles antinomiques.

Nos observations montrent que la logique de secteur est toujours à l'œuvre dans les situations mixtes. Ainsi, nous constatons qu'au moment du recrutement le niveau de formation est plus important que l'expérience dans les secteurs à technologie avancée et moins valorisé dans ceux à technologie peu avancée. Il en est de même pour le degré d'intérêt accordé par les employeurs à la motivation, puisqu'une telle aptitude, qui constitue le principal critère d'embauche, est plus importante dans les secteurs de la pétrochimie et des pâtes et papiers que dans ceux des textiles et de l'habillement, même si le premier groupe de secteurs ne comprend que des travailleurs peu qualifiés (tableau 6).

En vue de l'examen plus précis de ce dernier modèle, nous excluons les travailleurs peu qualifiés de la pétrochimie, groupe qui représente un cas de figure singulier en raison de la dynamique duale de qualification observée dans ce secteur.

Comme l'indiquent les données recueillies, les critères de recrutement retenus afin de combler un poste de travailleur peu qualifié dans les pâtes et papiers et qualifié dans les textiles et l'habillement s'avèrent assez élevés. Malgré la présence de différences notables entre ces trois groupes, nous décelons certains traits communs qui révèlent un modèle de qualification flexible de type adroit-analytique.

TABLEAU 6

Intérêt pour différents profils de formation, d'expérience et d'aptitude en vue du recrutement d'un nouvel employé, travailleurs peu qualifiés de la pétrochimie et des pâtes et papiers, travailleurs qualifiés des textiles et de l'habillement\*

Technologie + Qualification -	Pétrochimie, travailleurs peu qualifiés	<p>A) Formation et expérience</p> <p>Diplôme d'études secondaires 4,4</p> <p>Expérience de type spécialisé 3,9</p> <p>B) Contenu des tâches</p> <p>Régulation technique (enrichissement-conception) 7,7</p> <p>Dextérité manuelle, rythme de travail élevé (décomposition) 8,1</p> <p>Travail délimité et répétitif (parcellisation) 6,0</p> <p>C) Flexibilité (attribution et contenu des tâches)</p> <p>Polyvalence et adaptation (élargissement) 5,8</p> <p>Travail en équipe et communication 8,3</p> <p>Travail individuel 6,1</p> <p>D) Motivation et autonomie</p> <p>Goût et intérêt pour le travail 9,9</p> <p>Initiative et résolution de problèmes 6,0</p> <p>Respect des consignes 7,9</p>
	Pâtes et papiers, travailleurs peu qualifiés	<p>A) Formation et expérience</p> <p>Diplôme d'études secondaires 6,1</p> <p>Expérience de type spécialisé 4,4</p> <p>B) Contenu des tâches</p> <p>Régulation technique (enrichissement-conception) 7,6</p> <p>Dextérité manuelle, rythme de travail élevé (décomposition) 6,6</p> <p>Travail délimité et répétitif (parcellisation) 5,1</p> <p>C) Flexibilité (attribution et contenu des tâches)</p> <p>Polyvalence et adaptation (élargissement) 8,1</p> <p>Travail en équipe et communication 8,3</p> <p>Travail individuel 3,6</p> <p>D) Motivation et autonomie</p> <p>Goût et intérêt pour le travail 9,6</p> <p>Initiative et résolution de problèmes 7,7</p> <p>Respect des consignes 7,7</p>
Technologie - Qualification +	Textiles, travailleurs qualifiés	<p>A) Formation et expérience</p> <p>Diplôme d'études collégiales ou professionnelles 5,3</p> <p>Expérience de type spécialisé 5,8</p> <p>B) Contenu des tâches</p> <p>Abstraction (enrichissement-intégration) 6,7</p> <p>Régulation technique (enrichissement-conception) 7,7</p> <p>Dextérité manuelle ou mentale (parcellisation-décomposition) 6,9</p> <p>C) Flexibilité (attribution et contenu des tâches)</p> <p>Polyvalence et adaptation (élargissement) 7,3</p> <p>Travail en équipe et communication 7,4</p> <p>Travail individuel 5,3</p> <p>D) Motivation et autonomie</p> <p>Goût et intérêt pour le travail 8,3</p> <p>Initiative et résolution de problèmes 7,7</p> <p>Respect des consignes 7,2</p>
	Habillement, travailleurs qualifiés	<p>A) Formation et expérience</p> <p>Diplôme d'études collégiales ou professionnelles 3,4</p> <p>Expérience de type spécialisé 6,0</p> <p>B) Contenu des tâches</p> <p>Abstraction (enrichissement-intégration) 6,1</p> <p>Régulation technique (enrichissement-conception) 6,8</p> <p>Dextérité manuelle ou mentale (parcellisation-décomposition) 6,5</p> <p>C) Flexibilité (attribution et contenu des tâches)</p> <p>Polyvalence et adaptation (élargissement) 7,2</p> <p>Travail en équipe et communication 6,6</p> <p>Travail individuel 5,6</p> <p>D) Motivation et autonomie</p> <p>Goût et intérêt pour le travail 7,6</p> <p>Initiative et résolution de problèmes 7,1</p> <p>Respect des consignes 7,4</p>

\* Échelle additive de type Likert comprenant un nombre variable d'énoncés à cinq classes de réponse pondérées de 1 à 5. L'échelle totale a été transformée de manière à varier de 0 (aucun intérêt) à +10 (intérêt le plus élevé).

TABLEAU 7

**Principaux changements dans les qualifications requises pour accomplir les tâches, travailleurs peu qualifiés de la pétrochimie et des pâtes et papiers, travailleurs qualifiés des textiles et de l'habillement\***

Technologie + Qualification -	Pétrochimie, travailleurs peu qualifiés	Indice global de hausse des qualifications requises	2,3
		1) <b>Qualités personnelles</b>	5,0
		Polyvalence et adaptation	4,6
		Autonomie et responsabilité	9,2
		2) <b>Compétences techniques</b>	1,9
		Instruments informatisés, régulation technique	0,8
		Connaissance pratique des machines et dextérité manuelle	0,4
		3) <b>Compétences sociales</b>	1,4
		Travail en équipe, communication	1,5
		Leadership	0,8
		4) <b>Compétences conceptuelles</b>	1,0
		Analyse et résolution de problèmes	1,2
		Abstraction	0,8
	Pâtes et papiers, travailleurs peu qualifiés	Indice global de hausse des qualifications requises	4,5
		1) <b>Qualités personnelles</b>	5,2
		Polyvalence et adaptation	6,2
		Autonomie et responsabilité	3,9
		2) <b>Compétences techniques</b>	4,6
		Instruments informatisés, régulation technique	5,6
		Connaissance pratique des machines et dextérité manuelle	2,9
		3) <b>Compétences sociales</b>	4,3
		Travail en équipe, communication	4,9
		Leadership	2,6
		4) <b>Compétences conceptuelles</b>	3,9
		Analyse et résolution de problèmes	4,5
		Abstraction	3,2
Technologie - Qualification +	Textiles, travailleurs qualifiés	Indice global de hausse des qualifications requises	4,6
		1) <b>Qualités personnelles</b>	5,7
		Polyvalence et adaptation	5,8
		Autonomie et responsabilité	5,4
		2) <b>Compétences sociales</b>	4,7
		Travail en équipe, communication	4,8
		Leadership	4,3
		3) <b>Compétences conceptuelles</b>	4,1
		Analyse et résolution de problèmes	4,5
		Abstraction	3,7
		4) <b>Compétences techniques</b>	4,1
		Instruments informatisés, régulation technique	4,9
		Connaissance pratique des machines et dextérité manuelle	2,0
	Habillement, travailleurs qualifiés	Indice global de hausse des qualifications requises	3,5
		1) <b>Qualités personnelles</b>	4,7
		Polyvalence et adaptation	4,4
		Autonomie et responsabilité	4,3
		2) <b>Compétences techniques</b>	3,4
		Instruments informatisés, régulation technique	3,6
		Connaissance pratique des machines et dextérité manuelle	2,8
		3) <b>Compétences conceptuelles</b>	3,0
		Analyse et résolution de problèmes	4,0
		Abstraction	2,0
		4) <b>Compétences sociales</b>	2,9
		Travail en équipe, communication	3,5
		Leadership	1,1

\* Échelle additive de type Likert comprenant un nombre variable d'énoncés à trois classes de réponse pondérées de -1 à +1 en vue de mesurer l'orientation du changement par rapport à la situation qui prévalait il y a cinq ans. L'échelle totale a été transformée de manière à varier de -10 (la moins grande importance) à +10 (la plus grande importance) en passant par 0 (la même importance). L'indice global de hausse des qualifications requises a été construit en calculant la moyenne des échelles des quatre ordres de compétence.

Premièrement, la flexibilité s'avère un critère crucial lors du recrutement d'un nouvel employé. De nouveau, nous notons que la flexibilité recherchée par les employeurs est jumelée à une forte motivation.

Deuxièmement, nous considérons que le modèle de qualification recherché est de type adroit-analytique. Certes, le degré d'intérêt à l'égard de la formation par rapport à l'expérience de type spécialisé varie selon les trois secteurs en cause d'après un ordre qui correspond au niveau de développement technologique. Comme nous l'avons déjà mentionné, ce phénomène est lié à une logique de secteur. Mais ce qui importe davantage dans notre analyse, c'est l'étroite conjonction entre deux types de qualifications privilégiés par les employeurs en vue du recrutement, lesquels ont trait à l'enrichissement-conception et à la décomposition (travailleurs peu qualifiés) ou parcellisation-décomposition (travailleurs qualifiés). D'une part, les entreprises sont en quête d'habiletés relatives à la régulation technique, en d'autres termes, en quête de bonnes capacités d'analyse, de synthèse et de réaction à des situations imprévues, ce qui participe de la composante analytique, laquelle ne va pas nécessairement de pair avec un haut niveau de formation. D'autre part, les entreprises accordent un intérêt presque aussi grand à la dextérité, c'est-à-dire à l'adresse manuelle associée à une bonne capacité de maintenir un rythme de travail élevé ou encore, dans le cas des travailleurs qualifiés, à une adresse manuelle ou mentale dans un champ de compétences bien délimité, ce qui définit la composante adroit. De plus, ce genre de qualification qui concilie dextérité et capacités à analyser et à résoudre des problèmes est sollicité de manière accrue dans les entreprises (tableau 7). En effet, dans l'ensemble des secteurs considérés, les qualifications liées à la résolution de problèmes et à la régulation technique sont parmi celles qui se trouvent de plus en plus requises pour accomplir les tâches. Elles semblent témoigner d'une modification substantielle dans le procès de production, modification surtout en rapport avec la présence grandissante d'outils informatisés.

En somme, il apparaît que les exigences des emplois à l'égard des travailleurs peu qualifiés des pâtes et papiers et de ceux qualifiés des textiles et de l'habillement se caractérisent par un type de qualification mixte qui se situe entre les deux modèles décrits précédemment. Nous sommes donc en présence d'un modèle flexible qui comporte toujours certaines composantes taylorisées auxquelles doivent être associées des capacités analytiques jugées importantes afin de réagir à des situations imprévues. Toutefois, la place relative accordée à la formation et à l'expérience varie selon le développement technologique du secteur. Nous sommes enclins à penser que le modèle de qualification flexible de type adroit-analytique constitue la figure emblématique du développement du travail dans le cas des employés qualifiés des secteurs à technologie peu avancée, ou encore des employés

peu qualifiés dans les secteurs à technologie avancée. Par cette triple exigence de polyvalence, de dextérité et de capacité analytique, ce modèle de qualification est peut-être celui qui résume le mieux les transformations actuelles du travail et les nouvelles exigences des emplois dans les espaces de qualification intermédiaires du milieu manufacturier. Le modèle en question illustre bien la complexité des dynamiques en cours, lesquelles ne semblent pouvoir se réduire ni à un vaste mouvement de taylorisation du travail, ni à un autre uniquement caractérisé par la reprofessionnalisation du travail.

### CONCLUSION

Qu'il s'agisse de repérer la nouvelle dynamique des entreprises, de dégager les qualifications requises pour accomplir les tâches, ou encore de mettre en relief les profils de qualification recherchés par les employeurs en vue du recrutement, un thème revient sans cesse comme un véritable leitmotiv : la flexibilité.

D'ores et déjà, nous constatons que les modèles de qualification plus classiques demeurent présents, voire se renforcent, mais ces modèles de type professionnel et taylorisé sont dédoublés par de nouvelles exigences quant à la polyvalence et à l'adaptation, au travail en équipe et à la communication. Ainsi, la quête de flexibilité fonctionnelle chez les employeurs s'avère bien une exigence en pleine croissance, ce qui ne signifie pas pour autant l'abolition de la parcellisation et de la décomposition du travail chez certaines catégories de travailleurs. Autrement dit, les thèses qui soulignent le maintien ou le renforcement de la taylorisation du travail ne sont pas incompatibles avec celles qui mettent en évidence les nouvelles exigences des employeurs relatives à la flexibilité du travail. En outre, les thèses qui affirment que la flexibilité est un processus organisationnel qui a peu d'effets sur le travail ne semblent pas correspondre à nos observations. En effet, comme nous venons tout juste de le montrer, la flexibilité recherchée par les employeurs touche directement les tâches, sans pour autant remettre complètement en question la taylorisation du travail.

La quête de flexibilité fonctionnelle n'apparaît donc pas comme un phénomène univoque. La mise en relief, à l'intérieur de divers modèles de qualification, des critères de recrutement et des nouvelles compétences requises pour accomplir les tâches illustre bien ce fait. Toutefois, les trois modèles que nous avons définis, soit le modèle flexible de type professionnel-conceptuel, flexible de type taylorisé et flexible de type adroit-analytique, visent tous à répondre à un même impératif de flexibilité. Comme nous l'avons vu, afin d'atteindre un tel objectif, les entreprises misent surtout sur les aptitudes professionnelles et personnelles, au premier rang desquelles se situent la motivation et la polyvalence entendue dans son acception la

plus large. De fait, la place accordée à la formation et à l'expérience varie selon les secteurs et les catégories de travailleurs, mais toujours les aptitudes professionnelles et personnelles se situent au premier plan des critères de recrutement, comme si l'accomplissement des objectifs de flexibilité des entreprises et de polyvalence du travail était d'abord et avant tout une question d'aptitude.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- ATKINSON, John et NIGER MEAGER. 1986. *Changing Working Patterns : How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs*. Londres : NEDO.
- BRUNHES, Bernard et coll. 1997. *Négocier la flexibilité*. Paris : Éditions d'organisation.
- CAPPELLI, Peter et NIKOLAI ROGOVSKY. 1994. « Quelles qualifications pour les nouveaux systèmes de production ? ». *Revue internationale du Travail*, vol. 133, n° 2, 223-241.
- CAVESTRO, William. 1984. « Automatisation, organisation du travail et qualification dans les PME : le cas des machines-outils à commande numérique ». *Sociologie du travail*, vol. 4, 434-446.
- CORIAT, Benjamin. 1990. *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*. Paris : Christian Bourgois.
- DION, Gérard. 1986. Dictionnaire canadien des relations du travail. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- DUBÉ, Annette. 1995. *Les transformations du concept de qualification en sociologie du travail. Examen de quelques conceptualisations de la qualification ouvrière*. Québec : Laboratoire de recherches sociologiques, Université Laval, 185 p.
- DUBÉ, Annette et DANIEL MERCURE. 1997. *Les entreprises et l'emploi. Les nouvelles formes de qualification du travail*. Québec : Les Publications du Québec, 224 p.
- GALLIE, Duncan et MICHAEL WHITE. 1993. *Employee Commitment and the Skills Revolution, First findings from the Employment in Britain Survey*. Londres : PSI Publishing, 76 p.
- GILBERT, Nigel, ROGER BURROWS et ANNA POLLERT. 1992. *Fordism and Flexibility*. New York : St. Martin's Press.
- HIRST, Paul et JONATHAN ZEITLIN. 1991. « Flexible Specialization versus Post-Fordism. Theory, Evidence and Policy Implications ». *Economy and Society*, vol. 20, n° 1, février, 1-56.
- KERN, Horst et MICHAEL SCHUMANN. [1984] 1989. *La fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle : l'état actuel, les tendances*. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 417 p.
- KERN, Horst et MICHAEL SCHUMANN. 1987. « Limits of the Division of Labour. New Production and Employment Concepts in West German Industry ». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 8, n° 2, 151-170.



- LINHART, Danièle. 1991. *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris : Seuil.
- MAURICE, Marc et al. 1986. *Des entreprises en mutation dans la crise. Apprentissage des technologies flexibles et émergence de nouveaux acteurs*. Aix-en-Provence : Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST)/CNRS, multigraphié, 459 p.
- MERCURE, Daniel. 1996. *Le travail déraciné. L'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*. Montréal : Éditions du Boréal.
- PIORE, Michael J. et Charles F. SABEL. 1984. *The Second Industrial Divide*. New York : Basic Books.
- POLLERT, Anna. 1989. « L'entreprise flexible : réalité ou obsession ». *Sociologie du travail*, n° 1, 75-106.
- SAKO, Mari. 1997. *Japanese Labour and Management in Transition : Diversity, Flexibility and Participation*. London : Routledge.
- SCHUMANN, Michael. 1991. « Large diffusion des nouveaux modèles de production. Changement hésitant des structures de travail ». *Les cahiers du GRECO*, n° 5, avril, 5-62.
- SPENNER, Kenneth I. 1990. « Skill : Meanings, Methods, and Measures ». *Work and Occupations*, vol. 17, n° 4, novembre, 399-421.
- UZUNIDIS, Dimitri. 1997. *Travail bradé. Automatisation, mondialisation et flexibilité*. Paris : L'Harmattan.
- WOOD, Stephen, dir. 1989. *The Transformation of Work ?* London : Unwin Hyman, 365 p.
- WOODWARD, Joan. 1965. *Industrial Organization : Theory and Practice*. London : Oxford University Press, 281 p.

---

## SUMMARY

### New Flexibility-Based Qualification Models: Between Professionalization and the Taylorization of Work

The purpose of this article is to identify new forms of job qualification. It is based on the results of a large-scale survey of job trends in Quebec manufacturing. Two research questions underlie the study. Are Quebec firms truly searching for flexibility? If so, what impact does this have on the qualifications required of workers?

To answer these questions, a questionnaire survey was conducted among four groups of Quebec manufacturing firms. In order to determine whether firms are actually putting the principle of flexibility to use, we examined the recent development of five forms of flexibility, that is, financial, technical, organizational, numerical and functional. To identify emerging qualification

models, our research was carried out in two stages: first, we attempted to identify changes in the skills that workers need in order to carry out their tasks; second, we sought to identify emerging trends in the skill profiles used by employers in their recruitment efforts, particularly the nature and relative importance of different profiles with regard to training, work experience and vocational and personal aptitudes.

Three new qualification models, all based on flexibility, are highlighted in this article: the occupational-conceptual flexible model, the Taylorist flexible model and the adroit-analytical flexible model. This study reveals that although employers are increasingly seeking functional flexibility, it does not necessarily follow that job fragmentation and decomposition among certain categories of workers are being abolished. In other words, the argument that Taylorist forms of work are being maintained or reinforced is not incompatible with the position that employers have developed new requirements with regard to work flexibility.

Actes du XXXIV<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne des relations industrielles

Proceedings of the XXXIV<sup>th</sup> Conference of the  
Canadian Industrial Relations Association

***LES TRANSFORMATIONS DE L'EMPLOI  
ET DES MILIEUX DE TRAVAIL***

***The Changing Nature of Work, Employment  
and Workplace Relations***

Sous la direction de / Edited by  
PAUL-ANDRÉ LAPOINTE, ANTHONY E. SMITH, DIANE VEILLEUX

ACRI/CIRA, Département des relations industrielles  
Université Laval, Québec, Qc, Canada, G1K 7P4  
tél. (418) 656-2468 téléc./fax (418) 656-3175  
Diane.Gendron@rlt.ulaval.ca

1 vol., 1998, 218 p., 35 \$, ISBN 0-9694230-9-8  
<http://www.business.mcmaster.ca/cira/>